



Investiția în know-how și abilitate managerială, surse de relansare economică și excelență durabilă pentru firmele industriale

(Cazul firmei „Titan Mașini Grele SA”)

Cercet. șt. pr. drd. Radu POPESCU

Rezumat

Know-how-ul, abilitatea managerială și strategia pertinentă de marketing constituie condiții de bază ale reușitei companiilor. Astfel, resursele firmei pot fi valorificate în mod optim, asigurându-se un profit rezonabil, dublat de longevitatea unității. Vom analiza modul în care competența conducătorilor unei întreprinderi industriale de prestigiu a reușit într-un timp relativ scurt să revitalizeze unitatea aflată în pragul colapsului. Bazându-se pe valorificarea know-ului existent, precum și pe transferul tehnologic sistematic, managerii firmei au reușit să asigure transformarea unei firme falimentare într-o organizație prosperă, competitivă la nivel mondial.

Abstract

Know-how, managerial ability, and appropriate marketing strategy are basic requests of success for the industrial companies. This way, firm resources can be optimally valorized providing a reasonable profit, doubled by the long life of the organization. We shall analyze the way managerial competence of a very well known firm succeeded in a short laps of time to resuscitate the firm from the edge of collapse. Using the existing know-how, as well as a systematical technological transfer, the managers succeeded to transform a firm near bankruptcy in a prosperous global competitive organization.

Investiția în cunoaștere a devenit în Noua Economie un element strategic pentru valorificarea eficientă a celorlalte resurse (materiale, financiare, umane).

Supraviețuirea firmelor industriale, relansarea acestora, precum și efortul direcționat spre excelența durabilă impun orientarea efortului investițional spre bunurile intangibile. Aceste bunuri asigură firmelor industriale creșterea flexibilității, a capacității de adaptare și, în consecință, a competitivității.

Sinerghiile pozitive sunt generate și focalizate de către abilitatea managerială bazată pe armonia dintre strategia firmei și cultura organizațională. Numai astfel, resursele firmei pot fi valorificate în mod optim, asigurându-se un profit rezonabil, dublat de longevitatea unității.

*

* *

Timp de peste patru decenii, Întreprinderea de mașini-unelte și agregate-București (I.M.U.A.B.) a reprezentat cheia de boltă a binecunoscutei și apreciatei industrii românești de mașini unelte. I.M.U.A.B. era situată în București, pe platforma industrială „Faur-Republica – I.M.U.A.B”. După 1998, ca urmare a transformărilor intervenite în economie – atât în țară, cât și la majoritatea partenerilor tradiționali ai industriei românești, țările membre ale CAER – a suferit un dramatic proces de restructurare, fragmentare și divizare externă, urmat ulterior de o regrupare treptată, generată de procesul de privatizare survenit în 1998. În perioada 1990-1998 are loc o involuție zbuciumată a firmei în căutarea – plină de erori – a unei strategii adecvate mediului de afaceri românesc, confruntat tot mai acut cu provocări majore.

Ca urmare a privatizării, I.M.U.A.B., a fost redenumită Titan Mașini Grele (T.M.G.) și a devenit proprietatea Grupului industrial american Yared. Grupul Yared este un grup privat, cu sediul de bază în S.U.A., care deține numeroase capacități în domeniul industriei prelucrătoare (construcții de mașini), importante unități de comercializare, oficii puternice de service de înaltă promptitudine etc. Principalele sedii ale Grupului se află în Ohio și California (Statele Unite), precum și în Franța, România și Egipt.

Dimensiunile facilităților – hale de fabricație cu dotări moderne – din România (București): 60.000 m² (~ 6 ha.), T.M.G. deține cea mai mare parte a patrimoniului fostei I.M.U.A.B. și colaborează cu celelalte componente ale acesteia.

Politica Grupului Yared este caracterizată de intenții de extindere, dar deciziile se iau cu multă prudență, fiind vorba de capital privat. Strategia Grupului Yared a luat în considerare potențialul existent al I.M.U.A.B. și l-a dezvoltat în cadrul noii unități: S.C. T.M.G. S.A.

În prezent, principalele componente ale complexului industrial T.M.G. sunt:

- SC I.T.A.C.O. Internațional SRL;
- SC Titan Mașini Grele SA (principala componentă, care poartă și denumirea întregului sistem industrial, T.M.G.);
- SC Titan Mașini de precizie SA;
- SC Universal S.D.V. SA.

În afara sistemului, dar în strânsă colaborare cu acesta, au rămas:

- ♦ SC Șuruburi cu bile SA – o hală de fabricație.
- ♦ SC Mașini și agregate SA – o hală de fabricație.
- ♦ SC Mașini-unelte supergrele SA – o hală de fabricație.

Pentru a înțelege mai ușor modul în care investiția în know-how și abilitatea managerială au constituit surse de relansare pentru T.M.G., devenind treptat un generator permanent de excelență durabilă, vom prezenta pe scurt analiza pe funcțiuni a acestei întreprinderi industriale de renume.

Analiza pe funcțiuni

Toate cele cinci funcțiuni clasice ale întreprinderii se regăsesc reprezentate în mod satisfăcător în cadrul T.M.G. Remarcăm însă că, în vreme ce funcțiunea cercetare-dezvoltare și producție sunt mai puțin influențate de politica generală a Grupului Yared, funcțiunea financiar-contabilă este influențată și controlată într-o importantă măsură de către grup, iar funcțiunea de personal și cea comercială sunt influențate la un nivel mediu.

Menționăm că acest lucru nu se datorează în primul rând strategiei generale impuse de către Grupul Yared, ci, cu precădere, adaptării flexibile a acestei strategii la condițiile locale din România.

Într-adevăr, managerii Grupului Yared, au dovedit o înaltă competență și abilitate managerială în valorificarea resurselor de know-how și a tradiției industriale moștenite de la I.M.U.A.B.

În prezent, datorită know-how-ului managerial furnizat de Grupul Yared T.M.G., reușește să-și utilizeze cu succes capacitățile de fabricație (prelucrare și montaj) din cadrul halelor de producție și să-și reutilizeze și să dezvolte know-how-ul existent la I.M.U.A.B.

Să analizăm în continuare modul în care au evoluat cele cinci funcțiuni ale actualei T.M.G.

Funcțiunea cercetare-dezvoltare

Tradiția și experiența proiectanților și cercetătorilor români, acumulată pe parcursul a mai multor decenii de strădanie în domeniul concepției și realizării mașinilor unelte, este valorificată din plin în cadrul T.M.G.

Peste 100 de cercetători și proiectanți de înaltă calificare lucrează în cadrul firmei. Toți foștii salariați ai I.M.U.A.B. care au dorit și s-au dovedit capabili să lucreze în proiectare au un loc de muncă asigurat și bine retribuit, pentru standardele din România .

Flexibilitatea și, implicit, supraviețuirea și dezvoltarea T.M.G. este asigurată de competența înaltă și experiența îndelungată a acestui corp de specialiști.

Principala perioadă de formare a acestei competențe de elită a fost în anii 1974 – 1985.

După 1985, odată cu sistarea investițiilor și agravarea distorsiunilor din economia socialistă, hipercentralizată și arbitrar condusă, s-a redus drastic ritmul de acumulare al competențelor. Personalul de concepție al I.M.U.A.B. a avut totuși capacitatea de a-și menține la un nivel înalt cunoștințele acumulate.

Interesul față de profesie a contribuit în bună măsură la păstrarea tezaurului de competențe.

După 1989, cererea de specialiști diminuându-se, proiectanții de mașini-unelte au fost practic „întuiți” pe posturile existente, dar nu au fost utilizați la nivelul lor de competență.

După 1998, odată cu prelucrarea treptată a unei importante părți din fosta I.M.U.A.B. de către Grupul Yared, proiectanții au trecut din nou la planșete. S-au făcut și noi angajări, recrutându-se mai ales persoane cu mare experiență. Subliniem acest lucru, pentru a evidenția contrastul cu mentalitatea care, după 1990, a început să modeleze cultura națională, aceea de a desconsidera experiența și a angaja doar tineri sub 35 de ani. Menționăm astfel că persoana care asigură relația armonioasă, eficientă și profitabilă cu „Întreprinderea de Șuruburi cu bile” – colaborator permanent și furnizor de bază al T.M.G. – a trecut de multă vreme de vârsta pensionării.

Calitatea aprovizionării este garantată prin competența personală a specialistului, dar și prin considerația și încrederea pe care conducerea T.M.G. i-o acordă acestuia, în mod permanent.

În „economia cunoașterii”, competența profesională devine cea mai prețioasă resursă. Sinergia este asigurată de către utilizarea acestei resurse, care focalizează ansamblul potențialului firmei.

Un punct forte, care vine în sprijinul activității de succes a firmei, îl constituie implementarea Sistemului de Asigurare a Calității (I.S.O. 9000). Aceasta permite și garantează competitivitatea T.M.G., atât în concepție, cât și în fabricație.

Un sistem de proiectare bazat pe principiul Baukasten permite utilizarea unor elemente comune, componente de bază a unor familii largi de mașini-unelte, realizarea (concepția și execuția) a variate mașini-unelte, adaptate necesităților individuale, specifice fiecărui client și chiar mai mult, unui tip specific de sarcină de prelucrare.

Astfel, pentru Franța a fost livrată o mașină-unealtă înalt specializată, completă și neconvențională din punct de vedere al concepției. Acest utilaj a fost utilizat la prelucrarea pieselor principale ale „Cârțiței”, mașină care, la rândul ei, a realizat partea franceză a tunelului de sub Canalul Mânecii.

Exemplele de acest fel sunt abundente, fiecare grup de proiectanți mândrindu-se cu una sau mai multe realizări valoroase și apreciate de beneficiari.

Efortul de menținere, recuperare și dezvoltare a know-how-ului existent a asigurat revitalizarea unității.

Prezentăm în tabelul 1 sinteza preocupărilor și acțiunilor menite să asigure promovarea know-how-ului T.M.G.

Acțiuni pentru promovarea know-how-ului T.M.G.

Tabelul 1

Nr. crt.	Tipul de know-how	Acțiunea / măsura adoptată
1.	Know-how-ul existent anterior la I.M.U.A.B (investiția în organizare)	<ul style="list-style-type: none"> • Recuperarea, reorganizarea și utilizarea intensivă a know-how-lui; • Acordarea încrederii și resurselor financiare necesare specialiștilor pentru revalorificarea know-how-ului.
2.	Implementarea metodei Baukasten. (investiția în modernizarea activității)	<ul style="list-style-type: none"> • Familiarizarea tuturor specialiștilor cu această metodă ce sporește semnificativ productivitatea muncii de concepție.
3.	Menținerea și dezvoltarea sistematică a competențelor specialiștilor (investiția în progresul tehnic, tehnologic și creșterea competenței profesionale)	<ul style="list-style-type: none"> • Crearea unei adevărate biblioteci de documentație în domeniul mașinilor unelte performante pe plan mondial; • Informarea unor grupe numeroase (7÷8 specialiști).specialiștilor prin participarea sistematică la târguri și expoziții din domeniul mașinilor-unelte
4.	Ridicarea sistematică a nivelului calității produselor (investiție în abilitatea managerială și în organizare)	<ul style="list-style-type: none"> • Implementarea sistemului de asigurare a calității (I.S.O. 9000) în proiectare, dar și în fabricație.

Nr. crt.	Tipul de know-how	Acțiunea / măsura adoptată
5.	Apărarea și sporirea prestigiului mărcii firmei (investiția în marca firmei, în relațiile cu beneficiarii și în calitatea produselor oferite)	<ul style="list-style-type: none"> • Realizarea unor servicii de depanare excepțional de prompte; • Oferirea de training pentru operatorii ce urmează să exploateze produsele și echipamentele T.M.G.; • Perfecționarea propriilor operatori.

Din tabel observăm paleta largă de acțiuni menite să asigure servicii de vârf și un know-how competitiv. Măsura nu se rezumă la simpla ameliorare a proiectării, ci vizează și activitatea de fabricație (asigurarea calității), cea de comercializare (service, training), precum și cea care vizează ameliorarea calității resurselor umane ale unității (perfecționarea specialiștilor prin vizitarea târgurilor și expozițiilor internaționale sau a operatorilor T.M.G.).

Funcțiunea de producție

Odată cu privatizarea, Grupul Yared a investit în T.M.G. circa 20 milioane dolari pentru modernizarea fabricației de mașini unelte.

Au fost achiziționate șapte mașini cu comandă numerică (M.U.C.N.), iar celelalte au fost modernizate. În hala mare (de 40000m²) se realizează numeroase tipuri de mașini-unelte dotate cu echipamente cu comandă numerică:

- mașini orizontale de alezat și frezat (Bohrwerk-uri) cu diametrul broșei de la $\varnothing 90 \div \varnothing 220\text{mm}$, dotate cu echipamente C.N.C. (comandă numerică de conturare) Siemens sau Fanuk;
- mașini de frezat Portal 1500x4000mm, cu o cursă de 20m.

În Franța a fost exportat un strung Carusel cu diametrul de 5m și 8m diametrul maxim de prelucrare, precum și două Bohrwerk-uri pentru piese până la 300t, cu 17 axe N.C., precum și alte 7 Bohrwerk-uri.

Furnizorii pentru piese turnate ai T.M.G. și-au implementat și ei sistemul de asigurare a calității pentru a-și menține competitivitatea și colaborarea cu firma. Aceștia sunt:

- SC Piese turnate Alba Iulia SA
- SC Combinatul siderurgic Galați SA
- SC Oțeluri speciale Târgoviște SA etc.

Toate aceste echipamente performante se exportă în țările dezvoltate din Occident. Alte colaborări s-au stabilit cu: SC Mașini agregate SA și cu SC Titan Componente de precizie SA.

Se oferă training special pentru clienți – pentru întreținerea și reparații (service) și pentru programarea în N.C.

- ♦ Garanția oferită de firmă variază între 12 și 24 de luni.
- ♦ Pot fi contractate diverse prelucrări speciale pentru a fi realizate pe echipamentele firmei.

Baza know-how-ului utilizat pentru fabricație a fost achiziționat în perioada 1976-1980 când au fost cumpărate la nivel național mașini-unelte și proiecte în valoare de aproximativ 5×10^9 USD, de exemplu: PAMA, INSE, Mitsubishi. Acestea sunt realizate în prezent pe baza unor documentații proprii ale T.M.G., ca urmare a modernizărilor efectuate după privatizare. Pentru a evita scăderea calității am arătat că firma a fost autorizată în domeniul asigurării calității (ISO 9000) același lucru fiind realizat și pentru furnizorii T.M.G. Prețurile sunt reduse și competitive.

Structura de producție este destul de aplatisată și subordonată managerului general.

Echipamentele realizate de T.M.G. costă între 200.000 USD ÷ 4.000.000 USD bucata, nefiind în general de foarte mare complexitate. În raport cu concurența germană, prețurile sunt mai reduse cu 200 ÷ 300%.

Prin oferirea diverselor accesorii se sporește complexitatea și sistemul de facilități oferite clienților.

S-a realizat o flexibilitate relativ ridicată a ofertei. Subliniem că T.G.M. nu realizează decât mașini-unelte la comandă fermă și poate satisface cei mai exigenți beneficiari.

Funcțiunea comercială

Majoritatea producției T.M.G. are destinația stabilită prin însăși principiul călăuzitor al Grupului Yared: „Să servim piața globală cu mașini-unelte durabile”.

În fapt, cererea pentru mașini unelte este redusă în România.

T.M.G. realizează însă – întotdeauna numai la comandă fermă – și alte echipamente grele. Astfel, re tehnologizarea SC Anvelope – Florești SA a fost realizată integral cu prese de vulcanizare realizate în T.M.G.

Grupul Yared având o tradiție deosebită în domeniul preselor și aproape deloc în domeniul mașinilor unelte, în mod firesc T.M.G. a realizat numeroase echipamente de presare.

În prezent cifra de afaceri a T.M.G. este realizată astfel:

- ✓ ~ 40 % Mașini Unelte Grole.
- ✓ ~ 50 % Prese – diverse tipuri.
- ✓ ~10 % Piese de schimb.

Infuzia de capital de peste 20.000.000 USD a constituit numai începutul trezirii din letargie a fabricației de mașini unelte la T.M.G. Achiziționată pe baza unei strategii atent concepute, T.M.G. a fost menită încă de la început să devină un element cheie în cadrul Grupului Yared.

T.M.G. deține în Grupul Yared o poziție unică atât din punct de vedere geografic cât și din punct de vedere structural. Obiectivul T.M.G. este de a deveni, în viitor, un lider mondial în domeniul mașinilor unelte grele.

Facilitățile de operare sunt dotate cu echipamente de înalt nivel tehnologic.

Halele de fabricație însumează peste 60.000m² (6 ha.), dintre care numai hala principală are 40.000m² (4 ha.).

T.M.G. beneficiază în mod permanent de sprijinul managerial, tehnic și tehnologic al celorlalte componente – din întreaga lume – ale Grupului Yared.

Strategia Grupului Yared se bazează pe o promovare hotărâtă a produselor sale, mai ales la marile târguri internaționale cu profil industrial. Această concepție și atitudine structurează cultura organizațională a întregului grup. Ea este sintetizată prin: „Valoare oferită prin mașini-unelte și utilaje performante. A construi pe baza tradiției industriale și a răspunde permanent provocărilor viitorului”.

Misiunea firmei constă în servirea pieței globale (mondiale) cu mașini unelte și echipamente durabile.

Grupul Yared a găsit o soluție pentru a se afirma pe piața supraaglomerată și cu cerere în permanentă scădere în domeniul mașinilor-unelte. Pe piață acționează atât grupuri industriale extrem de puternice, cât și nenumărați mici producători de mașini-unelte generale sau înalt specializate. Pe o astfel de piață este greu să te menții, dar și mai greu să te afirmi.

Grupul a adaptat o soluție aparent banală, dar dificil de pus în practică, datorită complexității arhitecturii acesteia: asigurarea celui mai prompt service din lume, în domeniul mașinilor-unelte. În maximum 48 de ore, reprezentanții Grupului se prezintă la sediul clientului care a reclamat defecțiunea.

Costurile de transport aerian sunt uneori însemnate, mai ales când trebuie înlocuită o piesă de mari dimensiuni. Clienții apreciază însă promptitudinea serviciului, mai ales că în acest domeniu mulți furnizori de mașini unelte au lipsuri. Astfel, firmele mici nu-și pot permite un service prompt chiar dacă realizează mașini performante și înalt specializate (costurile transportului aerian fiind prohibitive).

Firmele mari, grupurile industriale cu tradiție nu dau întotdeauna atenția necesară promptitudinii depanării. Calitatea produselor și tradiția industrială induc în acest caz autosuficiența și uneori chiar neglijarea unor clienți mai puțin importanți.

Grupul Yared a găsit astfel o nișă în care și-a construit excelența cu multă hotărâre. Strategia de dezvoltare se bazează pe promptitudinea, componenta și corectitudinea exemplară a echipelor de service. Pentru a evita numărul prea mare de depanări costisitoare, grupul a apelat la o altă soluție puțin practică de furnizori de mașini-unelte. Aceasta constă în furnizarea unui training complet și amănunțit pentru operatorii beneficiarului.

Persoanele care vor exploata echipamentul furnizat de către T.M.G. sunt pregătite până când ating măiestria și, astfel, pot evita exploatarea defectuoasă a echipamentelor. În acest fel, T.M.G. reușește să traverseze prăpastia creată de obicei între vânzător și cumpărător, construind o punte de solidaritate, încredere în performanța tehnică și buna credință în relația dintre client și furnizor.

Excelența serviciului asigură în acest fel durabilitatea relației și continuitatea fluxului de comenzi.

Strategia comercială a Grupului Yared

Grupul Yared – proprietate privată – deține puternice organizații comerciale în mai multe puncte de pe glob.

Încă de la început, T.M.G. a beneficiat de sprijinul permanent al rețelei de marketing din componența grupului industrial.

Rețeaua din punct de vedere al responsabilităților este structurată pe zone geografice:

- I. Zona Statele Unite și Canada;
- II. Zona Europa de Nord (peninsula scandinavică);
- III. Zona Europa de Centrală (Franța, Germania);
- IV. Zona Europa de Sud (Italia, Spania);
- V. Zona Europa de Est (cu România și celelalte foste state socialiste);
- VI. Zona Restul lumii (Egipt, Australia, America de Sud etc.).

Au fost trecute în paranteză principalele puncte de interes, atât clienții, cât și furnizorii de mare importanță.

Rețeaua de marketing sprijină și promovează atât T.M.G., cât și celelalte componente ale Grupului.

În perioada 1990-1991, pe plan mondial a existat o supraofertă de mașini unelte. Perioada 2001-2003 s-a caracterizat prin acutizarea crizei în domeniu (ofertă mare, cerere redusă), dar a fost depășită grație strategiei Grupului Yared.

Aceasta este caracterizată de:

- └ un service prompt (la maximum 48 de ore din momentul reclamației);
- └ calitatea înaltă a serviciilor de întreținere-reparații;
- └ trainingul corect, complet și riguros al clientului (personalul de exploatare);
- └ rețeaua de marketing eficientă și cu ramificații globale;
- └ prețurile moderate spre mici;
- └ menținerea permanentă a pasului cu realizările tehnologice de vârf;
- └ schimbul de idei realizat de către specialiști T.M.G. la numeroase târguri și expoziții la care participă în mod sistematic minim 7-8 specialiști ai unității.

Funcțiunea financiar-contabilă

După anul 1985 nu s-au mai realizat practic investiții în I.M.U.A.B.

Nici investițiile stabilite anterior pentru „Programul Nuclear” nu s-au bucurat de tratament preferențial. Ca urmare a asimilării nejustificate economic a unor produse și echipamente minore destinate Programului Nuclear, ce costau sume ridicol de mici (dacă ar fi fost achiziționate din import), efortul de asimilare (concepție și fabricație) a crescut, sporind în mod total nejustificat costurile generale ale I.M.U.A.B.

După 1990, situația nu s-a îmbunătățit. Programul Nuclear a fost amânat și în consecință, comenzile s-au redus drastic.

Perioada 1990-1998 a marcat declinul financiar și dezagregarea treptată a întreprinderii. În 1998 Grupul Yared (S.U.A.), în urma finalizării procesului de privatizare, intervine cu o infuzie de capital de peste 20.000.000 USD. Suma a fost destinată mai ales achiziționării de echipamente de N.C. (control numeric) pentru M.U.C.N. (mașini unelte cu comandă numerică) produse în T.M.G.

Eficiența investițiilor în progresul tehnic și tehnologic s-a putut constata destul de repede, comenzile au început să curgă în flux continuu. Firma început să prospere, s-a obținut un profit substanțial. Sprijinul financiar oferit de Grupul Yared s-a dovedit a fi bine plasat. Rețeaua comercială a Grupului a facilitat vânzările, T.M.G. a pătruns pe piețele lumii câștigând în fața unor competitori redutabili. Supravegherea financiară strictă realizată de către Grup a garantat utilizarea adecvată a resurselor financiare.

Investițiile au fost efectuate judicios și metodic. Valorificarea și dezvoltarea know-how-ului existent a fost considerată prioritară.

Funcțiunea de personal

Am arătat la începutul articolului că funcțiunea de personal a beneficiat de o atenție moderată din partea conducerii Grupului Yared, lăsându-se o autonomie relativ ridicată decidenților locali.

Putem aprecia că, în general, forța de muncă este înalt calificată, iar salariile depășesc media pe economie. Astfel, operatorii au salarii care se situează între 4 până la 12 milioane lei și primesc bonusuri substanțiale. Pentru operatorii

sudori s-a asigurat un training sistematic în scopul ameliorării performanțelor profesionale. S-au organizat activități de training (dar numai în mod ocazional) și pentru operatorii prin așchiere. La punerile în funcțiune, echipa de montaj se deplasează în străinătate, ceea ce, desigur, constituie o deosebită formă de motivare a montatorilor pentru ridicarea competenței lor profesionale.

O problemă pe care T.M.G. trebuie să o rezolve rapid este cea a transmiterii know-how-ului către noua generație. Absolvenții angajați (ingineri de specialitate Mașini-Unelte sau T.C.M.) sunt necorespunzător plătiți ($3 \div 4$ milioane lei), ceea ce a dus la o îndepărtare a acestora de firmă.

Specialiștii cu mare experiență ai T.M.G. se apropie de momentul pensionării și nu au cui transmite cunoștințele acumulate într-o viață.

Formarea unui nou specialist în proiectare durează minim 10 – 15 ani astfel:

- 4 o perioadă de stagiu ($6\text{luni} \div 1\text{an}$);
- 4 specializarea pe un domeniu ($3 \div 4$ ani);
- 4 după $7 \div 8$ ani de activitate pot proiecta singuri o mașină unealtă complexă;
- 4 după minim 10 ani de activitate pot proiecta diverse tipuri de mașini unelte;
- 4 după 15 ani – cei mai buni – pot proiecta orice tip de mașină – unealtă din portofoliu oferit de T.M.G. – în calitate de șef de colectiv, care formează, la rândul său, alți specialiști.

Subliniem că în toate cazurile proiectantul participă în mod activ la negociere, pentru stabilirea de comun acord cu beneficiarul a caracteristicilor echipamentului.

Proiectantul trebuie să-și cultive și abilități de negociator, indispensabile pentru asigurarea unui profit rezonabil pentru T.M.G. Pentru evitarea întreruperii tradiției tehnice se recomandă o strategie adecvată de atragere a resurselor umane pentru specialiștii de înaltă calificare din noua generație. Menționăm că o bună parte dintre specialiștii români lucrează acum la firme din Germania și Italia, două țări cu mare tradiție în domeniul mașinilor-unelte. Aceasta denotă că inginerii români în domeniul mașinilor unelte au o deosebită competență și sunt apreciați chiar în firme de vârf în domeniul lor de specializare.

În „economia cunoașterii”, specifică secolului în care am intrat, competența profesională și modul în care este utilizată aceasta (nivelul abilității manageriale) constituie principalele resurse ale întreprinderii. Resursele financiare și echipamentele sau halele de producție constituie elemente ce potențează, dar nu garantează reușita pe termen lung a firmei.

Relansarea economică și excelența durabilă a firmelor industriale este decisă de competență (know-how, abilitate managerială, strategii corect elaborate de management, un marketing eficient și adaptat specificului pieței, marca și tradiția unității etc.). Investiția în aceste bunuri intangibile constituie modul optim de orientare a efortului investițional al întreprinderilor industriale.

Bibliografie

1. ANDREICA, M. *Metode cantitative în management*, București, Editura STOICA, M. Economică, 1998
LUBAN, F.
2. POPESCU, R. „Studiu privind corelațiile între strategia calității, cultura de întreprindere și excelența firmei industriale”, în *Revista Economia, seria Management*, București, Editura ASE, nr. 2, 2003
3. POPESCU, R. „Reacții ale firmelor românești la afirmarea treptată a mediului concurențial”, *Revista de Economie industrială*, Academia Română, INCE – CEIS, nr. 4, 2004
4. STOICA, M. *Evaluarea și gestiunea riscului financiar – bancar*, București, Editura Tipart, 2004
IVĂNEL, D.
DOVAL, E.
POPESCU, R.
CARMEN, J.
5. VASILESCU, I. *Eficiența și evaluarea investițiilor*, București, Editura GHEORGHE, A. EfiCon Press, 2004
CICEA, C.
DOBRE, C.